

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Управление карьерой персонала в организации на примере  
ООО «Фактор»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:

Ромашкина Ольга Владимировна  
студент группы БМ-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ Н.Ю. Ортюкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры ФиА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФАКТОР»</b> .....	7
1.1. Характеристика деятельности ООО «Фактор».....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Фактор».....	13
1.3. Анализ управления карьерой персонала в ООО «Фактор».....	23
Выводы по 1 главе.....	29
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ООО «ФАКТОР»</b> .....	31
2.1. Мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Фактор».....	31
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Фактор»...	36
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Фактор»...	38
Выводы по 2 главе.....	41
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	43
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	47
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	51

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Современная Россия – динамично развивающаяся система современного мира. Автономные ее подсистемы – техническая, биологическая, социальная, мировоззренческая – целенаправленно взаимодействуют. В современной техногенной цивилизации мы наблюдаем кризис и обусловленные этим кризисом цивилизационные и культурные проблемы. Один из путей решения глобальных проблем человечества – качественное изменение отношения владельцев ресурсов и компаний, допущенных к управлению, к уникальному общечеловеческому богатству.

Сегодня, рыночная экономика развивается стремительно, вынуждая организации самостоятельно заботиться об обеспечении своей деятельности необходимыми человеческими ресурсами, определять цели, направления, приоритеты кадровой политики, а глобальная тенденция гуманизации отражается в смещении ценностей, акцентов внимания в сторону увеличения роли человеческого фактора в развитии экономики, возрастания значения подсистемы управления персоналом в системе управления организацией. В этих условиях на уровне экономики в целом на первый план выходит управление развитием человеческих ресурсов.

В этот непростой для предприятия период необходимо определить дальнейшее развитие человеческих ресурсов предприятия – главного его богатства и носителя того опыта, который позволяет организации находиться в лидирующих позициях среди конкурентов. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей человека и специфики мотивации конкретного предприятия. Именно благодаря эффективному функционированию процесса развития карьеры персонала организация обретёт конкурентоспособное положение на рынке, стабильное увеличение прибыли и успешный, развивающийся вместе с организацией персонал.

В кадровой политике управленческие решения о распределении персонала по соответствующим возможностям являются ключевыми и предполагают планирование и развитие карьеры каждого работника. Менеджеры по управлению персоналом должны уделять постоянное внимание развитию профессионального мастерства своих работников, профессиональному продвижению кадров и их закреплению на соответствующих рабочих местах. По мере того как изменяется производственная деятельность предприятия и его организационная структура, изменяется состав и качество персонала. Именно поэтому все работники, в особенности менеджеры, должны сами заботиться о собственном продвижении по служебной лестнице, поскольку они больше других заинтересованы в достижении основных целей своей карьеры, включая и способы, которые ведут к этим целям. Планирование карьеры и продвижение персонала должны строиться на основе совместного участия работников и руководителей в организации процесса непрерывного развития и перемещения кадров на более высокие должности. У сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Перспективу своего карьерного роста работник должен осознавать и добиваться продвижения путём своего собственного развития.

*Актуальность темы исследования* определяется высокой социальной и экономической значимостью проблемы управления карьерой персонала на предприятии, в связи с чем, в условиях роста конкуренции, увеличения роли человеческого фактора, успешность управления такой организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее руководящих кадров.

**Методологической основой работы** является труды Д. Далесандро, П.Ф. Друкера, Д. Карнеги, К. Лемайте, Дж. К. Максвелла, М.Х. Мескона, Дж. Мэрфи, Л. Якокка, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, Л.Н. Ивановой- Швец. В работах данных авторов разработаны теоретические,

методологические и методические вопросы управления карьерой персонала как основа инновационности компании, смещение управленческих практик к достижению «корпоративной солидарности», обеспечение управления персоналом на принципах адаптивности и адекватности. Широко исследуются проблемы управления, развития и использования персонала организации, особенности реализации функций кадровых служб в современных российских организациях.

**Проблема исследования.** Для того чтобы позволить организации динамично развиваться, структурным подразделениям – четко функционировать, кадровым службам – сформировать кадровый резерв, ориентированный на профессиональный и должностной рост, освоить и внедрить новые кадровые технологии в управлении персоналом, необходимо разработать мероприятия по управлению карьерой персонала.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ управления карьерой персонала в ООО «Фактор» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать зарубежные и отечественные исследования авторов по проблеме управления карьерой персонала;
2. Проанализировать систему управления персоналом в ООО «Фактор»;
3. Проанализировать управление карьерой в ООО «Фактор»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию управления карьерой в ООО «Фактор» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.
5. Определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала.

**Объект исследования:** управление карьерой персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование управления карьерой персонала в ООО «Фактор».

В данной работе применялись **методы исследования**: теоретические – анализирование, обобщение, классификация научной, правовой, экономической и методической литературы, ознакомление с нормативной документацией; эмпирические – анкетирование, анализ результатов исследования.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, в котором обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы. В первой главе рассмотрена общая характеристика деятельности ООО «Фактор», проанализирована система управления персоналом, проведен анализ управления карьерой персонала. Во второй главе рассмотрены мероприятия по совершенствованию управления карьерой в ООО «Фактор», нормативно-правовое обеспечение, а так же прогноз социально-экономической эффективности этих мероприятий.

Выпускная квалификационная работа содержит 8 таблиц, 3 рисунка, список литературы из 51 источника, 4 приложения.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФАКТОР»**

## **1.1. Характеристика деятельности ООО «Фактор»**

Группа компаний FACTOR имеет организационно-правовую форму: Общество с ограниченной ответственностью. Это одна из крупнейших розничных компаний индустрии моды в России, которая насчитывает более 350 магазинов в более чем 100 важнейших городах страны. Торговая марка Zolla - самая крупная из розничных сетей компании, включает в себя классические линии Men и Women, молодёжную Jump by Zolla и коллекционную Zolla Concept. Уникальная модель бизнеса, выработанная компанией, базируется на новейших технологиях, гибкой системе управления и оригинальном подходе к производству и продаже модной одежды: это креативный дизайн, качество производства в сочетании с быстрым реагированием на требования рынка. Всё это позволяет компании стремительно развиваться в своей отрасли и создавать коммерческие форматы, отвечающие запросам постоянно растущей целевой аудитории.

Первый магазин Zolla был открыт в 2003 году в Москве в ТЦ «Варшавский». Сегодня на территории России открыто 353 магазина и география постоянно расширяется.

У каждого региона есть свой HR-руководитель в отделе подбора персонала, который курирует свой регион и принимает заявки на потребность в персонале, это происходит через сетевые коммуникаторы в виде создания заявки.

Рассмотрим представительство ООО «Фактор» в Уральском округе г. Екатеринбург (рис. 1)

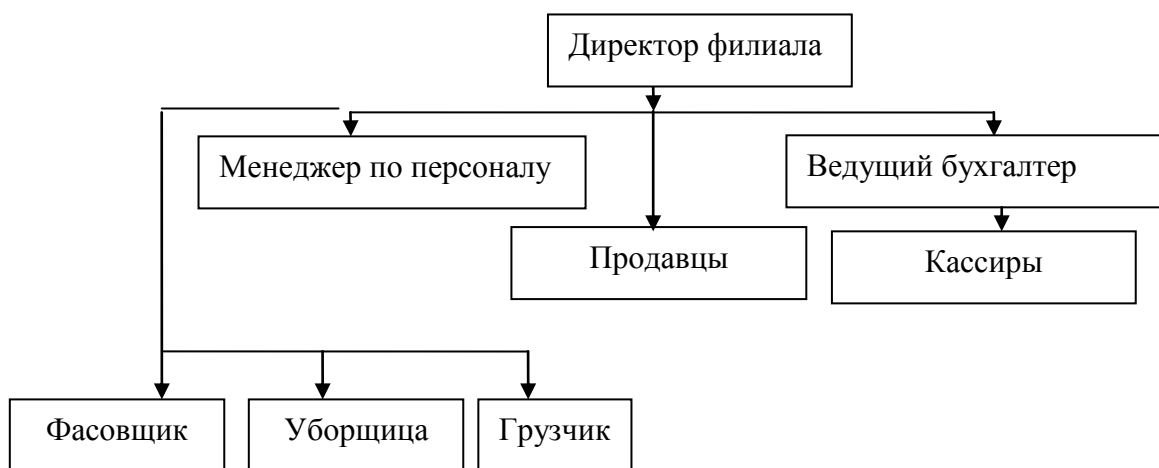


Рисунок 1 - Организационная структура системы управления  
в ООО «Фактор»

На рис.1 представлена организационная структура системы управления Екатеринбургского филиала ООО «Фактор», которая имеет вид линейно-функциональной структуры. В вопросах, связанных с персоналом, администрации регионов подчиняются финансовому департаменту - отделу бухгалтерии и финансов. Подчинение происходит таким образом потому что в региональных филиалах нет отдельной службы управления персоналом и выделенного специалиста. Почти всю работу с персоналом ведут управляющие магазинами и передают главному бухгалтеру всю отчетность и результаты, а бухгалтер занимается кадровым администрированием и отправляет отчеты в центральный офис.

В каждом магазине Zolla существует финансовый план продаж на день и на месяц. Планы составляются аналитиками финансового департамента с учётом опыта предыдущих лет и статистики потребительского спроса в различные периоды времени. Статистика показывает, что прибыльность магазинов имеет планомерный характер. В настоящее время компания ведёт эффективную финансовую деятельность, рентабельность возрастает, а себестоимость продукции снижается. Конкурентоспособность повышается за счёт систематического мониторинга конкурентов и выигрышной ценовой политики компании. Цена во многом зависит от состояния рынка, наличия



конкурентов на рынке и уровня издержек обращения, которые выступают своеобразным ограничителем в ценообразовании.

Миссия магазина – полное и качественное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с торговым профилем магазина.

Генеральная цель деятельности магазина – получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации.

В соответствии с главной целью магазина выделяются подцели деятельности организации:

1) коммерческие: изучение спроса и закупка товара, управление товарными запасами и ассортиментом, управление организацией продаж и рекламой, увеличение объёма продаж;

2) экономические: планирование основных экономических показателей, планирование и учёт труда и заработной платы, финансовое обслуживание, учёт результатов хозяйственной деятельности, повышение эффективности управления организацией;

3) социальные: подбор и расстановка кадров, воспитание кадров и социальное развитие коллектива, обеспечение организации управленческого процесса;

4) хозяйственные: развитие материально-технической базы, обеспечение технического обслуживания, противопожарная безопасность.

Таблица 1 – Результаты финансово-хозяйственной деятельности, 2016 г.

Наименование показателя	2016
Выручка, тыс. руб.	7 728
Валовая прибыль, тыс. руб.	5 859
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 881
Рентабельность активов, %	9,1
Рентабельность собственного капитала, %	20,6
Коэффициент чистой прибыльности, %	5,1
Рентабельность продукции (продаж), %	9,2

По данным таблицы 1, выручка от реализации составила 7 728 тыс. руб. (без учета НДС), что составляет 93,4% от запланированного. В 2016 г. предприятием получена чистая прибыль 3 881 тыс. руб.

Целью кадровой политики ООО «Фактор» является эффективная организация производства, направленная на выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, на обеспечение наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности предприятия.

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия. Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации.

Почти всю работу с персоналом ведут управляющие магазинами, а главный бухгалтер занимается кадровым администрированием и отправляет отчеты в центральный офис.

К персоналу предъявляется много требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональных обязанностей. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника, постоянно заботиться о своей квалификации. Учеба персонала в условиях рыночной экономики существенно отличается от подготовки кадров в бывших отраслевых институтах повышения квалификации, которые, как правило, финансировались министерствами и ведомствами.

По данным таблицы 2 видно, что преобладает основной персонал (продавцы, товароведы, рабочие и т.д.), средний возраст работающих – 29 лет. По гендерному признаку преобладают сотрудники женского пола.

Анализ численности работников по категориям представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Основные кадровые показатели в 2015-2016 годах

<i>ПОКАЗАТЕЛЬ</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
численность персонала	118	125
удельный вес основного персонала	111	105
удельный вес АУП	10	12
удельный вес РОП (руководителей отделов)	7	8
средний возраст работающих	31 год	29 лет

Численность персонала организации составляет 125 человек, согласно штатному расписанию. Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения, штатное расписание, а также формы и размеры оплаты труда оформляются приказами директора филиала, менеджер по персоналу занимается выполнением всех кадровых процессов.

Краткая характеристика персонала по образованию представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Данные об образовании

Наименование показателя	2016 г.
Доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, %	21,15
Доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование, %	59,05
Доля сотрудников, имеющих начальное профессиональное образование, %	19,8
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, руб.	345 800
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, руб.	270 993
Общий объем израсходованных денежных средств, руб.	616 793

Можно утверждать, что уровень образования персонала достаточно высок. Высшее профессиональное образование имеют 21,15%, среднее профессиональное образование – 59,05%, начальное профессиональное образование – 19,8%.

Для описания системы управления персоналом в ООО «Фактор» необходимо рассмотреть каждую подсистему по отдельности, а именно:

поиск, отбор и приём персонала, адаптация, оценка, аттестация, мотивация и стимулирование и высвобождение персонала.

Таким образом, организация существует более 10 лет, уверенно занимая первые позиции на рынке. Компания является средней по численности персонала (125 человек) и имеет организационно-правовую форму – общество с ограниченной ответственностью. Организационная структура системы управления Екатеринбургского филиала ООО «Фактор», имеет линейно-функциональный вид.

Миссия магазина – полное и качественное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с торговым профилем магазина.

Выручка на 2016 год от реализации составила 7 728 тыс. руб. (без учета НДС), что составляет 93,4% от запланированного. В 2016 г. предприятием получена чистая прибыль 3 881 тыс. руб.

преобладает основной персонал (продавцы, товароведы, рабочие и т.д.), средний возраст работающих – 29 лет. По гендерному признаку преобладают сотрудники женского пола.

Численность персонала организации составляет 125 человек, согласно штатному расписанию. Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения, штатное расписание, а также формы и размеры оплаты труда оформляются приказами директора филиала, менеджер по персоналу занимается выполнением всех кадровых процессов.

Уровень образования персонала достаточно высок. Высшее профессиональное образование имеют 21,15%, среднее профессиональное образование – 59,05%, начальное профессиональное образование – 19,8%.

Следовательно, ООО «Фактор» существует более 10 лет, уверенно занимая первые позиции на рынке. Компания является средней по численности персонала и имеет организационно-правовую форму – общество с ограниченной ответственностью и имеет линейно-функциональную структуру управления. Выручка от реализации на 2016 год составила 7 728 тыс. руб. (без учета НДС), что составляет 93,4% от запланированного. В

2016 г. предприятием получена чистая прибыль 3 881 тыс. руб. Преобладает основной персонал (продавцы, товароведы, рабочие и т.д.), средний возраст работающих – 29 лет. По гендерному признаку преобладают сотрудники женского пола. Численность персонала организации составляет 125 человек, согласно штатному расписанию.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Фактор»**

Система управления персоналом, согласно А.Я. Кибанову, заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Система управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе: профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы

управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые должности или при необходимости замены уволенных сотрудников. Подбор может проводиться и без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющихся на рынке труда, для формирования и пополнения банка данных. Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация ООО «Фактор» персоналом с необходимым уровнем квалификации в количестве, необходимом для достижения стратегических и тактических целей компании.

Прием на работу производится на основании штатного расписания, утвержденного директором. Штатное расписание составляется и утверждается один раз в год, внесение изменений в штатное расписание производится приказом администратора.

Менеджер по персоналу организует поиск персонала, используя различные методы, зависящие от категории вакансии и требований, предъявляемых к вакантной должности, а именно: ротацию (внутренний набор); использование базы данных кандидатов; использование специализированных сайтов сети Интернет; использование СМИ; использование услуг кадровых агентств; использование услуг государственных центров занятости; прямой поиск соискателей.

Порядок отбора и приема предусматривает следующие основные этапы:

- заполнение кандидатом анкеты и/или предоставление резюме, заполнение Согласия на сбор, обработку, систематизацию, хранение, накопление, использование, передачу и уничтожение персональных данных;
- проведение телефонного интервью;
- собеседование кандидата с менеджером по персоналу;
- собеседование кандидата с администратором;

- прохождение кандидатом на должность психологического и/или профессионального тестирования;
- сбор дополнительных сведений, рекомендаций при необходимости;
- принятие на основе собранных материалов решения о приеме кандидата на работу.

После отбора (собеседования) выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте.

На предприятии с момента зачисления на работу большое внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и организации, на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда).

Работника знакомят с коллективом отдела, указывают рабочее место.

При приеме работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу начальник отдела кадров обязан ознакомить работника со следующими документами:

- Уставом;
- действующими правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, определяющими конкретные трудовые обязанности работника;
- приказом по охране труда и технике безопасности;
- должностной инструкцией работника;
- иными локальными актами, регламентирующими трудовую деятельность работника.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий – 18, принято – 14 чел., следовательно, в ООО «Фактор» в 2016 году было 77,8 % заполненных вакансий  $((14 / 18) \times 100\%)$ .

Затраты на заполнение вакансий, согласно данным табл. 4, в 2016 г. составляют: 4 000 руб. x 14 чел.= 56 000 руб.

Таблица 4 – Средние затраты на заполнение одной вакансии

Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	2 000 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 2 000 руб. Газеты – 1 000 руб.
Всего	4 000 руб.

В ООО «Фактор» высокий показатель заполняемости кадрами, т. е. менеджер по персоналу практически закрывает показатель по набору персонала. Это положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные методы подбора персонала. Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала.

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

В ООО «Фактор» адаптация персонала проводится в рамках повышения квалификации сотрудников (1 этап). Если прибывший вновь сотрудник имеет высшее образование, сотрудник проходит тестирование, адаптационный период (стажировка на рабочем месте). Так как адаптация проходит в комплексе с другими функциями управления персоналом, она является эффективной.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$12 \text{ чел.} / 14 \text{ чел.} \times 100 \% = 85,7 \%$$



Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

Требования к компетентности персонала определяются на основании профессиональных стандартов с учетом специфики деятельности компании.

Оценке подлежат:

- кандидаты на вакантные должности и рабочие профессии;
- руководители, специалисты и рабочие предприятия.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в табл. 5.

Таблица 5 - Показатели эффективности оценки и аттестации персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$105 \text{ чел.} / 125 \text{ чел.} \times 100\%$	84 %
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$107 \text{ чел.} / 125 \text{ чел.} \times 100\%$	85,6 %
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$96 \text{ чел.} / 125 \text{ чел.} \times 100\%$	76,8%

Как мы видим, большая часть сотрудников охвачена оценкой. Для оценки кандидатов проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы. Для вновь принятых работников устанавливается испытательный период, цель которого оценка и сопоставление умений и навыков работника с целями и требованиями работы.

Для руководителей и специалистов компании проводится аттестация с целью определения уровня квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности. Основными критериями при проведении аттестации

в компании служат квалификация работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей.

Основные формы повышения квалификации:

- подготовка рабочих по специальности;
- аттестация рабочих и линейных руководителей;
- организация обучающих семинаров и бизнес-тренингов (внутри компании и вне ее).

Требования к компетентности персонала определяются с учетом специфики деятельности компании.

Оценке подлежат:

- кандидаты на вакантные должности и рабочие профессии;
- руководители, специалисты и рабочие предприятия.

Аттестация проводится один раз в два года. При необходимости возможна внеочередная аттестация, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (например, при введении новых условий оплаты труда).

Подготовка проведения аттестации включает в себя:

- подготовку необходимой документации;
- разработку сроков и графиков работы аттестационной комиссии;
- подготовку приказа о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Заработная плата имеет повременно-премиальную систему и выплачивается непосредственно работнику на месте выполнения им работы (через кассу или по заявлению работника перечисляется на указанный счёт в банке) 15 и 30 числа месяца.

Размер месячного должностного оклада ( тарифной ставки) работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда.

В месячный должностной оклад не включаются доплаты, надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

Надбавки стимулирующего характера, в том числе за стаж работы, сотрудникам розничной сети Компании в соответствии с Положениями. В течение 14 календарных дней после увольнения сотрудника при его возвращении условия надбавок сохраняются. Надбавки производятся в три этапа:

1. От 4 до 9 мес.
2. От 10 до 15 мес.
3. От 16 мес.

В организации работникам могут устанавливаться следующие виды доплат: при совмещении профессий и исполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за сверхурочную работу, работу в выходные дни, при сокращении продолжительности рабочего дня и иные виды доплат по решению руководителя организации.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент рабочих, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности):

$$98 \text{ чел.} / 125 \text{ чел.} \times 100\% = 78,4 \%$$

Основанием для возникновения у работника права на получение премии за основные результаты деятельности является одновременное выполнение всех установленных показателей и условий премирования, при наличии у организации денежных средств на эти цели.

Порядок увольнения работников предусматривает следующие основные этапы:

- выдача работнику специалистом отдела кадров обходного и анкеты увольняющегося работника;

- при увольнении специалистов или руководителей, а также материально-ответственных лиц составляется акт приема-передачи дел и

всех числящихся за работником материальных ценностей и документов, составленный акт визируется администратором;

- оформление менеджером по персоналу унифицированной формы № Т-8 приказа об увольнении работника, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1, и передача приказа на подпись директору или лицу, им уполномоченному;

- ознакомление работника с приказом;

- заполнение менеджером по персоналу раздела XI личной карточки унифицированной формы личной карточки № Т-2, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 №1;

- заполнение менеджером по персоналу I части унифицированной формы № Т-61 записки-расчета при увольнении работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1, передача ее в расчетную группу бухгалтерии;

- внесение менеджером по персоналу соответствующей записи в трудовую книжку работника;

- получение работником трудовой книжки, роспись за получение трудовой книжки, журнале учета движения трудовых книжек, самой трудовой книжке;

- при неполучении работником трудовой книжки в день увольнения, менеджером по персоналу в течение трех дней направляет по указанному работником адресу уведомление о необходимости получения трудовой книжки и запрашивает письменное согласие работника о пересылке ее по почте;

- оформление личного дела уволившегося работника для передачи в архив.

Рассмотрим показатели эффективности увольнения персонала в табл. 6.

Таблица 6 - Показатели эффективности увольнения персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	текучесть кадров (по собственному желанию)	$19 \text{ чел.} / 125 \text{ чел.} \times 100\%$	15,2 %
2	текучесть кадров (по инициативе работодателя)	$12 \text{ чел.} / 125 \text{ чел.} \times 100\%$	9,6 %
3	процент уволенных по независящим от воли сторон причинам	$2 \text{ чел.} / 125 \text{ чел.} \times 100\%$	0,41 %

Уровень текучести и выбытия персонала - высокий, следовательно, организация функционирует нестабильно, поэтому необходимо проанализировать систему управления персоналом, чтобы понять, что приводит к текучести кадров в компании.

Для уменьшения уровня текучести кадров необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников (что проводится в организации в виде анкетирования), вследствие чего вести общую статистику увольнений, разрабатывать мероприятия по выявленным проблемам для их устранения.

Таким образом, все функции управления персоналом выполняет менеджер по персоналу совместно с администраторами магазинов. В целом, деятельность по подсистемам управления персоналом можно назвать удовлетворительной.

В ООО «Фактор» высокий показатель заполняемости кадрами, т. е. менеджер по персоналу практически закрывает показатель по набору персонала.

Потребность в персонале в долгосрочной перспективе не определяется, определяется только в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, планирующих уволиться.

В ООО «Фактор» адаптация персонала проводится в рамках повышения квалификации сотрудников. Качество адаптации находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

Большая часть сотрудников охвачена оценкой. Для оценки кандидатов проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы.

Для руководителей и специалистов компании проводится аттестация с целью определения уровня квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности.

Основные формы повышения квалификации: подготовка рабочих по специальности; аттестация рабочих и линейных руководителей; организация обучающих семинаров и бизнес-тренингов (внутри компании и вне ее).

В компании существует мотивационная программа надбавок за стаж, которая проводится в три этапа. Процент рабочих, получающих премии, привязанные к результату (от общей численности) = 78,4 %. Этот уровень является высоким показателем. Основанием для возникновения у работника права на получение премии за основные результаты деятельности является одновременное выполнение всех установленных показателей и условий премирования, при наличии у организации денежных средств на эти цели.

Уровень текучести и выбытия персонала - высокий, следовательно, организация функционирует нестабильно, в частности это является преградой для нормального развития персонала по карьерной лестнице, так как персонал увольняется, и, преимущественно по собственному желанию, а значит и отражается на успехе деятельности компании и провоцирует рост затрат на приём новых сотрудников.

Таким образом, прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения, штатное расписание, а также формы и размеры оплаты труда оформляются приказами директора филиала, менеджер по персоналу занимается выполнением всех кадровых процессов. Коэффициент текучести кадров за 2016 год составил 26,4 %, что выше нормы - следовательно, организация функционирует нестабильно, в частности это является

преградой для нормального развития персонала по карьерной лестнице, так как персонал увольняется, и, преимущественно по собственному желанию, а значит и отражается на успехе деятельности компании и провоцирует рост затрат на приём новых сотрудников.

### **1.3. Анализ управления карьерой персонала в ООО «Фактор»**

Проанализировав труды зарубежных и отечественных авторов мы выявили, что карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом продвижение по служенной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [24].

Управление карьерой персонала - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [37].

Проанализируем процесс управления карьерой в ООО «Фактор». Для того чтобы проанализировать процесс управления карьерой мы должны проанализировать сам процесс управления. Рассмотрим этапы управления по А.Я. Кибанову:

- планирование: новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста;

- составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника (перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста);

- реализация плана развития карьеры (план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг));

- оценка эффективности управления карьерой [25].

Рассмотрим, каким образом проводится управление карьерой в организации.

Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его карьерой. В группе компаний «Фактор» формально существует и реализуется программа «Расти вместе с компанией». Компания заинтересована в оказании содействия профессиональному развитию персонала и при планировании кадровых перемещений (1 этап) ей необходимо учитывать и пожелания сотрудников. Поэтому, если сотрудник имеет желание развиваться дальше - занимать более высокую позицию в своём отделе или перейти в другой отдел, то он может заполнить анкету (Приложение 1), для того, чтобы при открытии в компании новой вакансии, рассматривать сотрудника в качестве одного из кандидатов на должность.

Если анкета сотрудника заинтересовала специалиста департамента управления персоналом, то назначается собеседование, по результатам которого будет предоставлена обратная связь. Собеседование для сотрудников регионов проходит в режиме он-лайн через коммуникатор с видеозвонком. Несмотря на то, что это дистанционный режим, специалисты оценивают кандидата различными методами: кейсы, интервью, ассессмент-центры. После успешного собеседования производится зачисление в кадровый резерв. Таким образом, успешные сотрудники имеют приоритетное право на участие в конкурсе на открытые вакансии в компании.



Вторым этапом традиционно является составление карьерограмм. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста. Составлением данного плана в ООО «Фактор» никто не занимается. Консультации по вопросам карьеры сотрудника не оказываются.

Следующим этапом управления карьерой сотрудника является реализация плана развития карьеры. В теории внедрение плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество, обучение и оценку деятельности персонала, однако в ООО «Фактор» плана нет. Эти процессы ведутся, периодическая оценка сотрудников проводится, однако, далеко не всегда результат оценки оказывает влияние на дальнейшее развитие карьеры сотрудников. Связь между обучением и дальнейшими изменениями в развитии карьеры не прослеживается. В тоже время, внутреннее движение сотрудников в организации осуществляется.

Последний этап управления карьерой сотрудника - оценка эффективности процесса карьерного роста сотрудника не проводится, поскольку отсутствует карьерограмма, позволяющая ее отследить.

Таким образом, в организации управление карьерой реализуется не систематически.

При анализе документации, мы выявили, что положение о карьере персонала отсутствует, в результате, нет четкого распределения ответственности за реализацию мероприятий по управлению карьерой и не определен комплекс мероприятий.

Чтобы проанализировать осведомленность сотрудников о своей карьере в организации, мы провели опрос. Для этого мы составили бланк анкеты «Моя карьера в ООО «Фактор» (Приложение 2) и адресовали его сотрудникам Екатеринбургского филиала: разного пола, возрастной категории 18-40 лет, социального статуса и положения в организации, разной профессиональной деятельности. В исследовании участвовали 104 человека.

На основании проведенного исследования получены следующие показатели:

По первому вопросу сотрудники отметили те аспекты, которые влияют на их карьерный рост и определяют профессиональную деятельность:

31% знают, что высокий уровень профессионализма может способствовать карьерному росту;

23% - наличие профессионального опыта, стажа;

20% - наличие специального высшего образования;

14% - хорошее отношение с руководством, его поддержка;

12% - наличие дополнительного образования, ученой степени.

И двое дополнили свои ответы следующим: активность, инициативность, высокий уровень компетенций.

Таким образом, большинство знают на что следует обратить внимания для дальнейшего карьерного роста, выделяя в первую очередь свой профессионализм, опыт и образование.

По второму вопросу: *«Проходили ли Вы профессиональную переподготовку (повышения квалификации) за последние 2 года?»* (рис. 2): 36% ответили - нет, не проходили; 34% - да; 19% - нет, но собираются в ближайшее время; 11%- прохожу сейчас и осуществляю учебу в вузе. Многие сотрудники давно не проходили обучение, что несомненно отрицательно влияет на уровень их подготовки для дальнейшего карьерного роста.

По 3 вопросу *«Хотели бы Вы продвинуться по службе?»* 93% ответили - да и только 7% затрудняется ответить. Это вызвано тем, что сотрудники долгое время ждут повышения, и недождавшись его, уходят работать в конкурирующие фирмы.

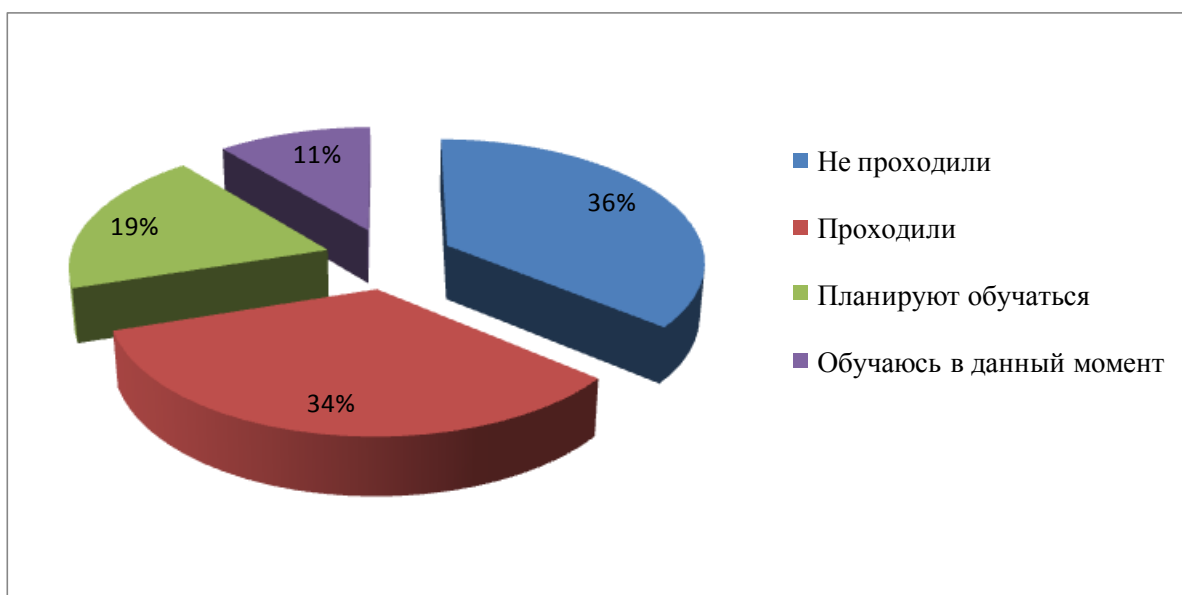


Рисунок 2 - Количество опрошенных, проходивших профессиональную переподготовку в течение 2-х лет, %

При ответе на 4 вопрос «*Что Вы считаете барьером Вашей карьеры?*» получились следующие ответы: 29% затрудняются ответить, 14% - ответили, что им отказало руководство в продвижении и 7% - отсутствие ориентации на построение карьеры. Остальные написали свои ответы: ничего; время; недостаточно опыта, не так давно в компании, поэтому не достиг нужного профессионализма; нехватка оперативности, коммуникабельности; нет практического опыта. Различные барьеры в продвижении карьеры снижают мотивацию персонала и эффективность их деятельности, что напрямую влияет на финансовый результат организации. В данном случае с названными барьерами можно бороться.

На 5 вопрос «*Что Вам известно о возможностях карьерного роста в Вашей организации?*» (рис. 3) ответили:

36% - карьерный рост возможен, детали мне неизвестны;

29% - я знаю о возможностях продвижения почти все;

21% - руководство информирует сотрудников о возможностях карьерного роста;

14% - продвижение осуществляется по достижению определенного стажа.

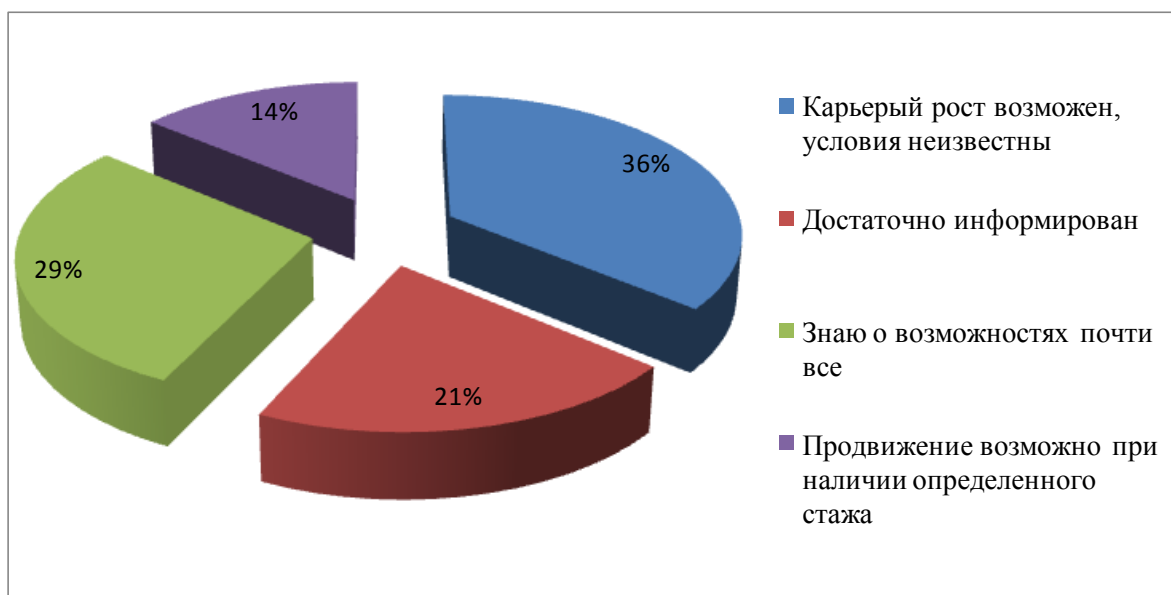


Рисунок 3 - Информированность о возможностях карьерного роста в организации, %

Данные ответы вызваны тем, что существующая в организации программа проходит формально и не затрагивает всех специалистов организации.

На 6 вопрос «Какой Вы видите Вашу карьеру в будущем?»:

43% ответило, что затрудняются ответить;

24% считают, что перейдут на вышестоящую должность;

18% перейдут на высшие руководящие посты;

12% займутся своим бизнесом;

3% сменит организацию (работодателя).

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство, а именно 31% опрошенных знают, что для повышения карьеры необходим высокий уровень профессионализма. Из ответов можно понять, что профессиональная подготовка в последние 2 года не осуществлялась. 24% опрошенных

хотели бы продвинуться по служебной лестнице. 36% ответили, что карьерный рост возможен, а вот детали никому не известны. 43% затрудняются ответить, как видят свою карьеру в будущем, 15 % планируют уйти из организации.

При анализе системы управления карьерой в ООО «Фактор» были выявлены следующие проблемы:

- управление карьерой носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации;
- отсутствуют мероприятия по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в организации. Сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию своей карьеры;
- кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала.

### **Выводы по 1 главе**

Проанализировав организацию и систему управления карьерой в ней, сделаем следующие выводы:

- ООО «Фактор» существует более 10 лет, уверенно занимая первые позиции на рынке. Компания является средней по численности персонала и имеет организационно-правовую форму – общество с ограниченной ответственностью и имеет линейно-функциональную структуру управления. Выручка от реализации на 2016 год составила 7 728 тыс. руб. (без учета НДС), что составляет 93,4% от запланированного. В 2016 г. предприятием получена чистая прибыль 3 881 тыс. руб. Преобладает основной персонал (продавцы, товароведы, рабочие и т.д.), средний возраст работающих – 29

лет. По гендерному признаку преобладают сотрудники женского пола. Численность персонала организации составляет 125 человек, согласно штатному расписанию;

- прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения, штатное расписание, а также формы и размеры оплаты труда оформляются приказами директора филиала, менеджер по персоналу занимается выполнением всех кадровых процессов. Коэффициент текучести кадров за 2016 год составил 26,4 %, что выше нормы - следовательно, организация функционирует нестабильно, в частности это является преградой для нормального развития персонала по карьерной лестнице, так как персонал увольняется, и, преимущественно по собственному желанию, а значит и отражается на успехе деятельности компании и провоцирует рост затрат на приём новых сотрудников;

- при анализе системы управления карьерой в ООО «Фактор» были выявлены следующие проблемы:

- управление карьерой носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации;

- отсутствуют мероприятия по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в организации;

- сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию своей карьеры;

- кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ООО «ФАКТОР»

### 2.1. Мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Фактор»

При анализе системы управления карьерой в ООО «Фактор» были выявлены следующие проблемы:

- управление карьерой носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации;
- отсутствуют мероприятия по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в организации. Сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию своей карьеры;
- кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.

Содержание мероприятий отражено в таблице 6.

Таблица 6 - Мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Фактор»

Этапы управления	Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственный	Стоимость
Планирование	Управление карьерой носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации	Разработка внутреннего локального акта (положение об управлении карьерой); Разработка листа индивидуального развития деловой карьеры персонала	Сентябрь 2017 г. – декабрь 2017 г.	Менеджер по персоналу; Руководитель организации (контроль).	19 760 руб.

Организация	Отсутствуют мероприятия по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в организации.	Ознакомление сотрудников через размещение положения об управлении карьерой на корпоративном портале организации и утверждение документа на общем собрании. Ознакомление под роспись всех сотрудников в том числе руководителей подразделений. Выявление на собрании потенциальных кандидатов для составления индивидуальных листов развития и определение часов консультаций	Октябрь 2017 г.	Менеджер по персоналу	1 200 руб.
	Кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.	Организовать обучение кадрового резерва для развития профессиональной и деловой карьеры сотрудников в соответствии с целями и возможностями организации( для краткосрочного и долгосрочного замещения): спланировать мероприятия по обучению кадрового резерва; включить в смету статью- обучение; выявить потребность в обучении резерва	Октябрь – ноябрь 2017 г	Менеджер по персоналу	-



Организация	Кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.	Закрепить в положении об управлении карьерой порядок формирования и развития кадрового резерва. Обучение сотрудников	Сентябрь 2017 г. – сентябрь 2018 г.	Менеджер по персоналу	160 000 руб.
Контроль		Оценка эффективности обучения сотрудников	Октябрь 2017 г. – декабрь 2018 г.	Менеджер по персоналу	-
Мотивация		Повышение заработной платы после аттестации, продвижение по карьере	Декабрь 2018 г.	Директор	96 000 руб.

Сроки реализации: сентябрь 2017 - декабрь 2018 гг.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

Первым мероприятием является: *создание необходимых нормативно-правовых документов: карьерограммы; положение об управлении карьерой персонала в организации.*

Данные документы необходимы для управления карьерой регламентировано в соответствии с ними. Данные документы должны содержать в себе четкие инструкции и действия по процессу управления карьерой в организации. Разработанное положение об управлении карьерой включает в себя 8 разделов, а именно: 1. Общие положения; 2. Принципы управления карьерой работников; 3. Порядок прохождения бесед по карьере с работниками; 4. Порядок организации наставничества над сотрудниками; 5. Порядок разработки индивидуального плана развития работника; 6. Порядок формирования и развития кадрового резерва; 7. Прохождение руководителей высшего звена программы индивидуального карьерного коучинга; 8. Распределение обязанностей и ответственности за работу по внедрению

системы управления карьерой (Приложение 3). Настоящее положение обеспечивает плановость и организованность в работе менеджера по персоналу в вопросах управления карьерой, все функции чётко регламентированы и деятельность по управлению карьерой сотрудников имеет нормативно- правовую основу.

Карьерограмма представляет собой инструмент управления карьерой, графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. В (Приложении 4) представлен пример разработанной карьерограммы для менеджера по персоналу. Данная карьерограмма может послужить примером для разработки карьерограмм для различных должностей компании. Карьерограмма отражает должностное продвижение, процесс повышения образовательного уровня, а также может представлять несколько путей достижения предполагаемой должности.

*Ознакомление сотрудников через размещение положения об управлении карьерой на корпоративном портале организации и утверждение документа на общем собрании. Ознакомление под роспись всех сотрудников в том числе руководителей подразделений. Выявление на собрании потенциальных кандидатов для составления индивидуальных листов развития и определение часов консультаций для составления карьерограмм для сотрудников. Размещение положения на корпоративном портале организации и ознакомление под роспись всех сотрудников, в том числе руководителей подразделений необходимо для открытого доступа к информации всех сотрудников. Таким образом, персонал сможет получать информацию о возможностях и перспективах их развития в организации. Утверждение положения об управлении карьерой на общем собрании позволит развить коммуникации между руководителем и сотрудниками, через активное обсуждение настоящего положения во избежание его*

непонимания сотрудниками. Также, любой сотрудник может задать актуальный для него вопрос и получить чёткий ответ от руководителя. Любой желающий может выразить своё стремление к развитию и записаться на консультацию для составления индивидуальной карьерограммы.

*Организовать обучение кадрового резерва для развития профессиональной и деловой карьеры сотрудников в соответствии с целями и возможностями организации( для краткосрочного и долгосрочного замещения).* Необходимо выбрать способы и сроки повышения квалификации сотрудников через различные формы обучения. Следует выявить потребность в обучении кадрового резерва и спланировать, какие категории персонала нуждаются в этом обучении, для продвижения по карьерной лестнице, определиться со сроками и образовательными учреждениями, в которых персонал будет обучаться. Спланировать мероприятия по обучению кадрового резерва (на год), включить в смету статью - обучение. Обучение персонала будет проводиться в учебном центре «Потенциал» г. Екатеринбург. Срок реализации этого мероприятия - 1 месяц, ответственный – менеджер по персоналу.

В течение следующего года проводится обучение персонала по выбранным направлениям подготовки, либо повышения квалификации. Ответственный - менеджер по персоналу.

После прохождения обучения должна быть проведена оценка эффективности обучения сотрудников через прохождение процедуры аттестации по намеченному графику. Необходимо понять, получили ли сотрудники необходимые знания для того, чтобы двигаться дальше. Сроки реализации мероприятия - 3 месяца, ответственный - менеджер по персоналу.

После прохождения сотрудниками аттестации, руководитель компании планирует увеличить заработную плату работникам, прошедшим обучение и выполняющим роль наставников. Подготовка расчетов на оплату и оформление дополнительных соглашений займет 1 месяц.

К этому времени уже сформируется определенная эффективность внедряемых мероприятий, поэтому следует провести *оценку социально-экономической эффективности деятельности руководителя по планированию карьерного роста сотрудников через различные методики, анализ деятельности предприятия и экономических показателей*. Сроки реализации: полгода. Ответственный за все расчеты - заместитель директора.

Последним шагом будет прогноз и планирование роста организации и сотрудников на период 2019-2020 гг. На основе полученной эффективности, директор сможет спланировать следующие направления деятельности компании для улучшения производительности труда.

Реализация мероприятий по совершенствованию управления карьеры сотрудников позволит не только ликвидировать выявленные проблемы, но и обеспечит эффективность деятельности организации на несколько лет вперед.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Фактор»**

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом ООО «Фактор» заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом в ООО «Фактор» относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом ООО «Фактор» является:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;

- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;

- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Если говорить о правовом обеспечении мероприятий по управлению карьерой, необходимо отметить, что оно осуществляется на двух уровнях:

- акты центрального регулирования (на федеральное и региональное законодательство);

- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации).

Акты локального регулирования трудовых отношений составляют нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.

Функции правового обеспечения системы управления персоналом на уровне организации выполняются руководителем организации.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области мероприятий по управлению карьерой:

- Трудовой кодекс РФ;

- Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»;

- и другие нормативно-правовые акты.

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера ООО «Фактор». Документы этой группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений

и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

Основные положения о деятельности ООО «Фактор» закреплены в Уставе.

Положение о планировании карьеры - документ, регламентирующий деятельность по управлению карьерой организации: задачи, функции, права, ответственность. Так как в организации отсутствует такое Положение, то разработаем его (Приложение 3).

Типовая структура положения включает семь разделов:

- общие положения;
- задачи;
- функции подразделения;
- права и обязанности персонала и руководителя;
- ответственность руководителя.

Трудовая деятельность сотрудника ООО «Фактор» регулируется приказами о командировках, об отпусках, о повышении, о перемещении, об увольнении, о поощрениях и др. Проект приказа по личному составу подписывается руководителем организации, датируется и регистрируется. На приказе сотрудник, относительно которого он был издан, должен поставить свою визу («С приказом ознакомлен»), дату и подпись. С приказа снимают две копии - для личного дела и для бухгалтерии - и заверяют у секретаря или в отделе управления персоналом и охраной труда.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала в ООО «Фактор»**

Для руководителя важно сохранить квалифицированный персонал, увеличивать производительность труда и поддерживать комфортные условия труда. Для того чтобы посчитать насколько рационально проводить

мероприятия по управлению карьерой необходимо рассчитать социально-экономическую эффективность.

Расходы на реализацию данных мероприятий представлены в смете (табл. 7). Разработать и утвердить внутренние локальные документы: 2 недели (80 рабочих часов), 1 час работы менеджера составляет 190 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны  $80 \text{ час.} \times 190 \text{ руб.} / \text{час.} = 15\,200 \text{ руб.}$  Отчисления во внебюджетные фонды составят  $15\,200 \times 30 \% = 4\,560 \text{ руб.}$  Таким образом, общая сумма составит 19 760 рублей.

Планируется обучить и повысить в должности 8 сотрудников. Обучение 8 человек обойдется в 20 000 руб. / чел. Курсы будут выбраны в зависимости от специфики деятельности сотрудника. Общие затраты составят 160 000 руб. / год.

Копировально-множительные работы подразумевают под собой распечатку нормативных документов, анкет и т. д. В расходы по этой категории входят картридж и бумага.

Увеличение заработной платы работникам, поднявшимся в должности и выполняющим роль наставника, с учетом страховых взносов во внебюджетные фонды (12 000 рублей) составит 96 000 рублей.

Таблица 7 - Смета расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой в 2017-2019 гг.

№	Мероприятие	Расходы, руб.
1	обучение сотрудников на краткосрочных курсах (8 чел.)	160 000
2	копировально-множительные работы	1 200
3	увеличение заработной платы работникам, поднявшимся в должности и выполняющим роль наставника, с учетом страховых взносов во внебюджетные фонды (8 чел.)	96 000
4	оплата труда менеджера по персоналу	19 760
	ИТОГО:	276 960

Внутренний экономический эффект: финансовые показатели стабильны при выполнении плановых показателей. Показателями

экономической эффективности являются: чистый дисконтированный доход, валовая выручка, индекс прибыльности.

Чтобы определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по управлению карьерой сотрудников, используем экономические данные бухгалтерской отчетности за предыдущий год:

- валовая выручка – 5 859 000 р.,
- затраты на мероприятия – 276 960 р.,
- чистая прибыль – 3 881 000 р.,

Для вычисления периода окупаемости ( $T_{\text{окуп.}}$ ), воспользуемся формулой:

$$T_{\text{окуп.}} \text{ (в годах)} = \frac{\text{затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой в организации}}{\text{чистая прибыль в год.}}$$

Проведем расчеты:

$$T_{\text{окуп.}} = 276\,960 / 3\,881\,000 = 0,07 \text{ г.} \sim 1 \text{ месяц.}$$

То есть, возврат вложенных средств (окупаемость) в мероприятия произойдет за 1 месяц, что является хорошим показателем.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию управления карьерой персонала ООО «Фактор» (табл. 8).

Таблица 8 – Экономический эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой в 2017 гг.

№	Статья	Сумма, руб.
1	Доход организации до мероприятий	7 728 000
2	Доход организации после внедрения мероприятий	8 887 200
3	Эффект (строка 2 – строка 1)	1 159 200

Экономический эффект управления карьерой сотрудников выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров. После проведения мероприятий по совершенствованию управления



карьерой персонала выручка ООО «Фактор» спрогнозируем увеличение выручки на 15 %, т. е. составит  $7\,728 \times 15\% = 8\,887,2$  тыс. руб. Таким образом, экономический эффект составит 1 159 200 рублей.

Соответственно, мероприятия по совершенствованию управления карьерой персонала экономически эффективны, причем реализация планируемых мероприятий обеспечит больше денежных поступлений, чем затрат.

Экономический эффект управления карьерой сотрудников выражается также в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров.

Социально-экономическую эффективность мероприятий по управлению карьерой сотрудников организации можно выразить внешним и внутренним эффектом.

Внешний социальный эффект:

- для потенциальных сотрудников - создание для образа привлекательного работодателя;
- для клиентов - создание образа стабильного и надежного торгового предприятия.

Внутренний социальный эффект: работа с персоналом - благоприятный социально-психологический климат в коллективе; снижение показателей текучести кадров; стабильность кадрового состава.

## **Выводы по 2 главе**

Цели управления карьерой персонала в рамках реализации кадровой политики ООО «Фактор» заключаются в следующем: формирование и развитие профессионального потенциала, как каждого сотрудника, так и всей организации в целом; организация нацелена на обеспечение преемственности

профессионального опыта и культуры; организация выступает за достижение взаимопонимания со своими сотрудниками по вопросам их развития и продвижения; организация создает благоприятные условия для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Сроки реализации: сентябрь 2017- декабрь 2019 гг.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО «Фактор» позволит не только ликвидировать выявленные проблемы, но и обеспечит эффективность деятельности организации на несколько лет вперед.

Социальный эффект мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала организации можно выразить следующими показателями:

- для потенциальных сотрудников - создание для ООО «Фактор» образа привлекательного работодателя;
- для клиентов - создание образа стабильного и надежного торгового предприятия;
- для персонала - благоприятный социально-психологический климат в коллективе; снижение показателей текучести кадров; стабильность кадрового состава.

Экономический эффект составит 1 159,2 тыс. руб., а срок окупаемости мероприятий – 1 месяц. Соответственно, мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО «Фактор» экономически эффективны, причем реализация планируемых мероприятий обеспечит больше денежных поступлений, чем затрат.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе изучения выбранной нами темы мы пришли к убеждению, что, действительно, при качественном и детальном изучении источников по управлению персоналом, управление карьерой занимает доминирующее место в системе управления предприятием.

Исходя из задач, поставленных в начале исследования, мы пришли к следующим выводам: управление карьерой персонала - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

ООО «Фактор» существует более 10 лет, уверенно занимая первые позиции на рынке. Компания является средней по численности персонала, имеет организационно-правовую форму – общество с ограниченной ответственностью и имеет линейно-функциональную структуру управления. Выручка от реализации на 2016 год составила 7 728 тыс. руб. (без учета НДС), что составляет 93,4% от запланированного. В 2016 г. предприятием получена чистая прибыль 3 881 тыс. руб. Преобладает основной персонал (продавцы, товароведы, рабочие и т.д.), средний возраст работающих – 29 лет. По гендерному признаку преобладают сотрудники женского пола. Численность персонала организации составляет 125 человек, согласно штатному расписанию.

Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения, штатное расписание, а также формы и размеры оплаты труда оформляются приказами директора филиала, менеджер по персоналу занимается выполнением всех кадровых процессов. Коэффициент текучести кадров за 2016 год составил 26,4 %, что выше нормы - следовательно, организация функционирует нестабильно, в частности это является преградой для

нормального развития персонала по карьерной лестнице, так как персонал увольняется, и, преимущественно по собственному желанию, а значит и отражается на успехе деятельности компании и провоцирует рост затрат на приём новых сотрудников.

Исследование системы управления в ООО «Фактор» было предпринято с целью выявления проблем в системе управления карьерой персонала.

При анализе системы управления карьерой в ООО «Фактор» были выявлены следующие проблемы:

- управление карьерой носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации;
- отсутствуют мероприятия по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в организации. Сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию своей карьеры;
- кадровый резерв используется только для замещения вакантной должности, а не на долгосрочную перспективу развития профессиональной и деловой карьеры.

На основе проведенных исследований были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала в ООО «Фактор»:

- создание необходимых нормативно-правовых документов: карьерограммы; положение об управлении карьерой персонала в организации;
- ознакомление сотрудников через размещение положения об управлении карьерой на корпоративном портале организации и утверждение документа на общем собрании. Выявление на собрании потенциальных кандидатов для составления индивидуальных листов развития и определение часов консультаций для составления карьерограмм для сотрудников.
- организация обучения кадрового резерва для развития профессиональной и деловой карьеры сотрудников в соответствии с целями

и возможностями организации( для краткосрочного и долгосрочного замещения). Выбор способов и сроков повышения квалификации сотрудников через различные формы обучения;

- проведение оценки эффективности обучения сотрудников через прохождение процедуры аттестации по намеченному графику и зачисление в кадровый резерв;

- после прохождения сотрудниками аттестации, руководитель компании планирует увеличить заработную плату работникам, прошедшим обучение и выполняющим роль наставников.

Для реализации предложенных мероприятий было разработано Положение об управлении карьерой персонала в ООО «Фактор».

Экономический эффект управления карьерой сотрудников выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров и составит 1 159,2 тыс. руб., а срок окупаемости мероприятий – 1 месяц.

Социальный эффект мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала организации можно выразить следующими показателями:

- для потенциальных сотрудников - создание для ООО «Фактор» образа привлекательного работодателя;

- для клиентов - создание образа стабильного и надежного промышленного предприятия;

- для персонала - благоприятный социально-психологический климат в коллективе; снижение показателей текучести кадров; стабильность кадрового состава.

Внутренний экономический эффект: финансовые показатели стабильны при выполнении плановых показателей.

Социально-экономическая эффективность планируемых мероприятий подтверждает целесообразность их внедрения. Таким образом, поставленные в работе цель и задачи успешно реализованы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами [Текст]/ И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2016. – 382 с.
3. Баскина, Т.М. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с.
4. Баттрик, Р.В. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд. [Текст] / пер. с англ., под ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Питер, 2008.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб.: Академия, 2016. – 240 с.
6. Беляева, И.Ю. Теория и практика корпоративного управления [Текст] / И.Ю. Беляева. – М.: Кнорус, 2009. – 148 с.
7. Беляцкий, Н.П. Деловая карьера [Текст] / Н.П. Беляцкий, А.В. Маевская. – СПб.: Мисанта, 2012. – 208 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М. И. Бухалков. - М: ИНФРА-М, 2008.- 400 с.
9. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст] / Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М.: ДМК-Пресс, 2016. – 168 с.
10. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика[Текст]/ В. Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2010. - 282 с.
11. Гридасов, М.А. Психология карьерного роста [Текст] / М.А. Гридасов, В.В. Наумов. – М.: Современная школа, 2009. – 320 с.
12. Далесандро, Д. Карьерные войны [Текст] / Д. Далесандро. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.
13. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Издательство «Академия Естествознания», 2009. – 266 с.

14. Доскова, Л. Управление персоналом [Текст] / Л. Доскова. - М.: Эксмо, 2008 - 32 с.
15. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст] / П.Ф. Друкер. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 240 с.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. - 624 с.
17. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера [Текст] / А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. – М.: Логос, 2007. - 408 с.
18. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст] / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Академия, 2007. – 256 с.
19. Зайцева, О.В. Как правильно выбрать и построить деловую карьеру. Руководство для тех, кто хочет превратить свою работу в источник успеха и самореализации [Текст] / О.В. Зайцева. – М.: Авант Пресс Консалт, 2005. – 304 с.
20. Карнеги, Д. Как взлететь по карьерной лестнице [Текст] / Д. Карнеги. – М.: Попурри, 2015. – 224 с.
21. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст] / Г.В. Касьянова. – М.: АБАК, 2016. – 512 с.
22. Кафидов, В. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов / В. В. Кафидов. – 2 - е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2004. – 144 с.
23. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 12, 2010. – 25 с.
24. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 447 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.И. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.



26. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст] / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М.: Инфра-М, 2009. – 904 с.
27. Кови, С.Р. Карьерное преимущество: практические рекомендации [Текст] / С.Р. Кови, Дж. Колосимо. – М.: Библиотека МТИ, 2012. – 96 с.
28. Кови, С.Р. правила выдающейся карьеры [Текст] / С.Р. Кови, Дж. Колосимо. – М.: Эксмо, 2015. – 224 с.
29. Коноваленко, М.Ю. Моделирование деловой карьеры [Текст] / М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 176 с.
30. Крупина, Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала [Текст]/ Е. Крупина. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 80 с.
31. Кузнецова, И.Л. Вверх! Практический подход к карьерному росту [Текст] / И.Л. Кузнецова. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 240 с.
32. Лемайте, К. Как сделать карьеру, или психология общения на работе [Текст] / К. Лемайте. – М.: Научная книга, 2015. – 178 с.
33. Лукичева, Л. И. Управление персоналом [Текст] / Л. И. Лукичева. - М.: Омега -Л, 2007. - 264 с.
34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие [Текст] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: «Инфра-М», 2006. – 312с.
35. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
36. Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст] / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2004. – 304 с.
37. Максвелл, Дж. К. Золотые уроки: карьерный рост [Текст] / Дж.К. Максвелл. – М.: Попурри, 2010. – 144 с.
38. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009. – 672 с.
39. Могилевкин, Е.А. Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг [Текст] / Е.А. Могилевкин. – М.: Речь, 2007. – 336 с.

40. Мэрфи, Дж. Сила подсознания для карьерного роста [Текст] / Дж. Мэрфи. – М.: Попурри, 2016. – 272 с.
41. Огарев, Г. 31 закон карьерного роста [Текст] / Г. Огарев. – М.: Научная книга, 2015. – 54 с.
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2007. – 878 с.
43. Одегов, Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) [Текст] / Ю. Одегов, Н. Маусов, М. Кулапов. - : М. РЭА им. Плеханова, 2008. – 157 с.
44. Обозов, Н.Н. Интенсивная подготовка менеджера [Текст] / Н.Н. Обозов. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 240 с.
45. Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу: практические рекомендации [Текст] / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2008. – 368с.
46. Сербиновский, Б.М. Управление персоналом [Текст] / Б. Сербиновский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 464 с.
47. Трудовой кодекс РФ [Текст]. – М.: Эксмо, 2011. – 192 с.
48. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 136 с.
49. Шаповалов, В.К. Консультирование по карьере [Текст] / В.К. Шаповалов, О.В. Минкина. – М.: Академический проспект, 2008. – 288 с.
50. Шура, П.В. Профессиональная карьера. Ежегодный путеводитель по карьерной лестнице для менеджеров и специалистов: 2012 – 2015 гг. [Текст] / П. Шура. – М.: Коммерсантъ, 2016. – 192 с.
51. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Якокка. – М.: Попурри, 2016. – 548 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета сотрудника

- ФИО
- Отдел, в котором вы работаете
- Ваша должность
- Дата начала работы в компании
- Какой из вариантов профессионального роста для вас более оптимален

( выделите нужный вариант):

1. Вертикальный рост
2. Горизонтальный рост

• Должность, которую вы хотели бы занимать/каким специалистом вы хотите быть и в каком отделе? ( если рассматриваете несколько вариантов- укажите все)

- 1 вариант:

1. Наименование должности
2. Наименование подразделения
3. В течение какого времени ( готовы сейчас, через пол года, через год, через 2-3 года)
4. Почему вы думаете, что можете занять эту должность?

- Дополнительная информация, которую Вы хотели бы нам сообщить.

## Анкета «Моя карьера в ООО «Фактор»

Уважаемые сотрудники!

В целях изучения управления карьерой в организации просим Вас принять участие в анкетировании и ответить на ряд вопросов. По каждому вопросу анкеты предложены разные варианты ответов. Выберите, пожалуйста, *те ответы, которые совпадают с Вашим личным мнением, (возможно несколько вариантов ответа на некоторые вопросы)* и обведите кружком их порядковые номера или напишите свой вариант. Подписывать анкету не надо, данные опроса будут использованы в обобщенном виде!

<b>Что может способствовать Вашему карьерному росту?</b>  <i>(возможно 2-3 варианта ответа)</i>	1	Наличие специального высшего образования
	2	Наличие дополнительного образования, ученой степени
	3	Наличие профессионального опыта, стажа
	4	Хорошие отношения с руководством, его поддержка.
	5	Высокий уровень профессионализма
	6	Другое, напишите _____
	7	Затрудняюсь ответить.
<b>Проходили ли Вы профессиональную переподготовки (повышения квалификации) за последние 2 года?</b>	1	Да, неоднократно.
	2	Прохожу сейчас.
	3	Нет, не проходил(а).
	4	Нет и не собираюсь
	5	Нет, но собираюсь в ближайшее время
	6	Осуществляю учебу в ВУЗ-е в данный момент.
<b>Хотели бы Вы продвинуться по службе?</b>	1	Да.
	2	Нет.
	3	Затрудняюсь ответить.
<b>Что Вы считаете барьером Вашей карьеры?</b>  <i>(возможно 2-3 варианта ответа)</i>	1	Отсутствие нужных связей и протекции.
	2	Наличие гендерных стереотипов.
	3	Отказ в продвижении со стороны руководства.
	4	Отсутствие ориентации на построение карьеры.
	5	Давление семьи и друзей.
	6	Другое, напишите _____
	7	Затрудняюсь ответить.
<b>Что Вам известно о возможностях карьерного роста в Вашей организации?</b>	1	Я знаю о возможностях продвижения почти всё
	2	Руководство информирует сотрудников о возможностях карьерного роста.
	3	Продвижение осуществляется по достижении определенного стажа.
	4	Карьерный рост возможен, детали мне неизвестны.
	5	Почти ничего, я не интересуюсь этим вопросом.
	6	Затрудняюсь ответить.
<b>Какой Вы видите Вашу карьеру в будущем?</b>	1	Перейду на высшие руководящие посты.
	2	Перейду на вышестоящую должность.
	3	Перейду в другой отдел.
	4	Сменю организацию (работодателя)
	5	Займусь своим бизнесом

	6	Затрудняюсь ответить.
<b>В заключение, пожалуйста, немного о себе</b>		
<b>Ваш пол?</b>	1	Женский
	2	Мужской
<b>Какую должность Вы занимаете</b>	1	Должность руководителя.
	2	Должность специалиста.
<b>Ваше семейное положение?</b>	1	Холост (не замужем), живу один
	2	Холост (не замужем), живу с родственниками
	3	Женат (замужем)
	4	Разведен(а), живу самостоятельно
	5	Разведен(а), живу с родственниками
	6	Состою в гражданском браке
	7	Вдова (вдовец)
<b>Ваш возраст?</b>	1	18-25 лет
	2	25-35 лет
	3	от 35 лет и выше
<b>Ваш стаж работы?</b>	1	До 1 года.
	2	От 1 до 3 лет.
	3	От 3 до 5 лет.
	4	Свыше 5 лет.

**Спасибо за работу!**

## ПОЛОЖЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ

### Раздел 1. Общие положения

Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством и политикой ООО «Фактор» (далее - Компания) в области управления персоналом.

Настоящее Положение определяет порядок управления карьерой специалистов и руководителей Компании. Управление карьерой - это комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий Компании.

Настоящее Положение регламентирует следующие вопросы:

- принципы управления карьерой работников Компании;
- порядок проведения бесед по карьере с работниками Компании;
- организация наставничества в Компании;
- порядок разработки индивидуальных карьерных планов работников Компании;
- формирование и подготовка кадрового резерва Компании;
- распределение обязанностей и ответственности за управление карьерой среди руководителей Компании.

Действие настоящего Положения распространяется на все подразделения Компании.

Создание системы управления карьерой работников Компании осуществляется в целях:

- снижения озабоченности и неопределенности у новых работников;
- снижения текучести персонала;
- повышения лояльности работающего персонала;

- повышения трудовой мотивации у сотрудников;
- уменьшения количества конфликтных ситуаций в Компании;
- повышения эффективности использования кадрового потенциала Компании.

Содействие работе по планированию и реализации карьеры работников Компании является обязанностью каждого действующего руководителя высшего и среднего звена управления Компанией. Отдел персонала Компании координирует все виды мероприятий по планированию и реализации карьеры работников Компании, а также оказывает подразделениям Компании методическую помощь по всем вопросам, связанным с планированием и реализацией карьеры работников. В структурных подразделениях Компании ответственными за осуществление мероприятий по управлению карьерой работников являются руководители структурных подразделений Компании.

## **Раздел 2. Принципы управления карьерой работников**

2.1. Система управления карьерой действует в отношении работника любой категории из имеющихся в Компании.

2.2. Система управления карьерой должна учитывать последние тенденции в области управления персоналом и постоянно совершенствоваться с их учетом.

2.3. Система управления карьерой допускает возможность горизонтального и вертикального продвижения работников, а также обеспечивает комфортную среду для сотрудников, которые не планируют дальнейшего должностного перемещения в масштабах Компании.

2.4. Система управления карьерой учитывает интересы как Компании, так и сотрудника.

2.5. Система управления карьерой действует в постоянной взаимосвязи с системой управления организацией в целом.

2.6. Система управления карьерой действует на протяжении всего периода работы сотрудника в Компании.

### **Раздел 3. Порядок прохождения бесед по карьере с работниками**

3.1. Важнейшим этапом планирования карьеры работника является его самооценка. Основным инструментом содействия эффективной самооценке работника - индивидуальные беседы по карьере

3.2. Беседы по карьере проводятся:

- при отборе кандидатов;
- после принятия решения о найме сотрудника;
- по окончании испытательного срока или по прошествии 3 месяцев со дня оформления трудового договора, если работник был принят на работу без испытательного срока;
- при включении работника в список кандидатов в кадровый резерв;
- при включении работника в кадровый резерв;
- по заявке сотрудника - внепланово, по договоренности с ответственным лицом.

3.3. Любая беседа по карьере затрагивает вопросы, связанные:

- с долгосрочными и краткосрочными целями работника;
- с ожиданиями работника от карьеры в Компании;
- с возможностями работника;
- с опасениями работника.

Конкретный список вопросов разрабатывается ведущим беседы с учетом рекомендаций менеджера отдела персонала.

### **Раздел 4. Порядок организации наставничества над сотрудниками**

4.1. Наставник сотрудника - работник организации, оказывающий помощь и поддержку данному сотруднику при адаптации в организации, планировании карьеры, составлении и реализации индивидуального плана развития и т.д.



4.2. Наставник закрепляется за сотрудником при найме сотрудника Компанией.

4.3. К наставнику предъявляются следующие требования:

- возраст - не менее 24 лет;
- образование - высшее;
- опыт работы в организации - от 1 года;
- опыт работы в своей функциональной области - от 3 лет;
- один наставник может курировать до пяти человек.

4.4. При выполнении необходимых условий и отсутствии возражений у сторон статус наставника присваивается непосредственному руководителю нового сотрудника. В противном случае наставником становится равный по иерархии, но более опытный сотрудник. В исключительных случаях возможно назначение наставника из руководителей более высокого ранга или из руководителей других подразделений.

4.5. По заявке наставника или его подопечного, а также в случае увольнения наставника сотруднику могут по решению генерального директора заменить наставника. Перемещение наставника на другую должность не является достаточной причиной замены наставника.

4.6. Наставником новых сотрудников, занимающих должности членов Совета директоров (директор по продажам, директор по маркетингу, директор по развитию, ИТ-директор, финансовый директор, главный бухгалтер), а также менеджера по персоналу, является генеральный директор.

## **Раздел 5. Порядок разработки индивидуального плана развития работника**

5.1. Индивидуальный план развития (индивидуальный план карьеры) - документ, содержащий цели и задачи развития работника, план мероприятий по развитию на определенный период и оценку результатов его выполнения.

5.2. Индивидуальный план развития составляется сотрудником по истечении 3 месяцев со дня найма или по окончании испытательного срока совместно с его наставником и согласовывается с отделом персонала.

5.3. Пересмотр плана производится ежегодно. Возможна досрочная корректировка плана по заявке сотрудника. Досрочный пересмотр плана производится также в случае включения сотрудника в кадровый резерв Компании. Доработанный план сотрудника, включенного в кадровый резерв, утверждается генеральным директором.

## **Раздел 6. Порядок формирования и развития кадрового резерва**

6.1. Кадровый резерв - группа опытных, квалифицированных сотрудников, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей в Компании.

6.2. Замещение руководящих должностей внутренними кандидатами имеет следующие преимущества:

- сокращается время адаптации нового работника в должности;
- сохраняется преемственность корпоративной культуры;
- сокращаются потери высококвалифицированных сотрудников Компании, вызванные отсутствием перспектив карьерного и профессионального роста.

6.3. Кандидатуры работников Компании, зачисленных в кадровый резерв Компании, рассматриваются в первую очередь при объявлении конкурса на вакантную должность.

6.4. Структура кадрового резерва.

6.4.1. Кадровый резерв Компании подразделяется на:

- резерв 1 уровня (высший менеджмент);
- резерв 2 уровня (менеджмент среднего звена, низшего звена, высококвалифицированные специалисты).

6.4.2. В процессе развития карьеры работника Компании возможен его переход из одного вида кадрового резерва в другой (с повышением уровня).

6.5. Общие принципы отбора кандидатов в кадровый резерв Компании.

6.5.1. Отбор работников Компании для зачисления в кадровый резерв Компании основывается на комплексной профессиональной и психологической оценке кандидатов.

6.5.2. Кандидат на зачисление в кадровый резерв Компании должен в полной мере соответствовать квалификационным требованиям должности в кадровом резерве либо должен быть способен достичь соответствия данным требованиям в результате индивидуальной подготовки.

6.5.3. При подборе сотрудника для включения в кадровый резерв учитываются образование, опыт работы в Компании, потенциальные возможности его роста, деловые и личностные качества.

6.5.4. Кандидат на зачисление в кадровый резерв Компании должен эффективно работать в занимаемой должности, демонстрировать хорошие результаты труда и обладать потенциалом для выполнения более сложной и ответственной работы.

6.5.5. Кандидат на зачисление в кадровый резерв Компании должен обладать следующими способностями, личностными и социально-поведенческими особенностями:

- достаточно высокий уровень развития общих и технических способностей, прежде всего логических;
- склонность к лидерству, социальная смелость, эмоциональная стабильность, высокий самоконтроль, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские способности;
- готовность активно действовать в сложных условиях, умение находить адекватный способ решения проблем.

6.5.6. В состав кадрового резерва отбираются сотрудники, успешно прошедшие отборочные процедуры и давшие согласие на выдвижение на руководящую работу.

## 6.6. Порядок формирования кадрового резерва Компании.

### 6.6.1. Резерв 1 уровня формируется на следующие должности:

- генеральный директор Компании;
- финансовый директор Компании;
- директор по продажам Компании;
- директор по маркетингу Компании;
- директор по развитию Компании;
- директор по информационным технологиям (ИТ-директор) Компании;
- главный бухгалтер Компании и т. д..

Данный перечень должностей, на которые формируется резерв, может быть изменен отделом персонала по согласованию с генеральным директором Компании.

6.6.2. Кандидаты на зачисление в резерв 1 уровня должны соответствовать следующим критериям:

- высшее образование по специальности, соответствующей должности в резерве;
- стаж работы в Компании не менее одного года;
- опыт работы в руководящей должности не менее 2 лет;
- стремление к карьерному росту.

6.6.3. Кандидаты на зачисление в резерв 2 уровня должны соответствовать следующим критериям:

- высшее или среднее профессиональное образование;
- стаж работы в Компании - не менее 1 года; - стремление к карьерному росту.

6.6.4. Отдел персонала совместно с директорами направлений разрабатывают требования к каждой должности резерва, включающие описание должности, социально-психологические и личностные характеристики.

6.6.5. Отдел персонала составляет предварительные списки резерва и согласовывает с кандидатом вопрос о включении его в кадровый резерв.

6.6.6. Предварительные списки резерва согласовываются с членами Совета директоров и утверждаются генеральным директором или лицом, им уполномоченным, не позднее 1 августа текущего года.

6.6.7. Кандидаты проходят комплексную профессиональную и психологическую оценку, по результатам которой к 15 ноября формируется список работников Компании, зачисленных в кадровый резерв на следующий год.

6.6.8. На каждого зачисленного в кадровый резерв до 20 декабря текущего года формируется дело, включающее документы, необходимые для планирования карьеры:

- анкета резервиста - результаты оценки;
- индивидуальный план развития, составленный резервистом совместно с непосредственным руководителем и согласованный с отделом персонала.

6.7. Порядок прохождения оценки кандидатами в кадровый резерв Компании.

6.7.1. Под оценкой понимается определение уровня квалификации, управленческого потенциала, степени развития деловых и личностных качеств кандидата. На основании оценки разрабатываются программы адаптации к назначению на будущую должность, целенаправленно формируются программы повышения квалификации и стажировок.

6.7.2. Составляющими оценки являются:

- оценка уровня профессиональных знаний;
- оценка результатов труда (мнение непосредственного руководителя);
- оценка управленческих качеств (метод экспертных оценок).

6.7.3. В состав квалификационной комиссии включаются директор, ответственный за данное направление, руководитель подразделения, руководитель подразделения, контактирующего в процессе работы с данным подразделением, менеджер по персоналу. Для квалификационного собеседования формируется диапазон профессиональных знаний по основным направлениям в соответствии с требованиями к должности. По

результатам собеседования комиссия выносит решение о соответствии квалификационного уровня кандидата требованиям к должности в резерве.

6.7.4. Экспертная оценка проводится путем опроса пяти экспертов (одного руководителя, двух линейно контактирующих работников Компании, двух подчиненных работников Компании). Такой же бланк заполняется самим кандидатом. В случае значительных расхождений самооценки кандидата и оценок экспертов, проводится дополнительное исследование.

6.7.5. Отдел персонала для психодиагностики подбирает апробированные методики, позволяющие составить наиболее соответствующий требованиям к должности психологический портрет кандидата.

6.8. Подготовка кадрового резерва Компании.

6.8.1. Подготовка кадрового резерва включает в себя обучение по программе, разработанной отделом персонала. Отдел персонала организует направление в обучающие образовательные центры, на семинары, конференции, выставки.

6.8.2. Зачисленные в кадровый резерв сотрудники совместно со своим наставником обновляют индивидуальные планы развития (карьеры), утверждаемые генеральным директором и согласованные с менеджером по персоналу.

6.9. В течение года с момента зачисления в кадровый резерв работник Компании выполняет план индивидуальной подготовки, после чего производится повторная профессиональная оценка работника Компании, зачисленного в кадровый резерв. По итогам профессиональной оценки формируются рекомендации о назначении работника Компании на вышестоящую должность, повышении оклада, исключении из кадрового резерва либо о необходимости дополнительного обучения.

6.10. Резервист исключается из кадрового резерва в следующих случаях:

- резервист прошел индивидуальную подготовку в соответствии с планом карьеры и/или конкурсный отбор и назначен на рекомендуемую должность;
- результаты оценки работника Компании после индивидуальной подготовки остались на прежнем уровне или ухудшились;
- резервист отказался состоять в кадровом резерве по личному заявлению.

6.11. Кадровый резерв может пополняться в течение года за счет включения новых кандидатов (по запросу отдела персонала или представления руководителя подразделения) взамен выбывших кандидатов.

6.12. Эффективность кадрового резерва Компании оценивается по следующим показателям:

- количество резервистов, повышенных в должности (в процентном соотношении к общей численности кадрового резерва Компании);
- количество резервистов, исключенных из кадрового резерва Компании (в процентном соотношении к общей численности кадрового резерва Компании).

6.13. Менеджер по персоналу регулярно (не реже 1 раза в квартал) проводит опрос действующих руководителей и ведущих специалистов по оценке наиболее важных проблем и трудных участков их деятельности с целью учета этих данных при организации обучения резерва.

## **Раздел 7. Прохождение руководителей высшего звена программы индивидуального карьерного коучинга**

7.1. Карьерный коучинг - особый вид консультирования, основанный на партнерском общении менеджера и специалиста-коуча. Коучинг позволяет построить систему целей, выявить скрытый потенциал и наиболее эффективно его использовать в достижении целей в определенные сроки.

7.2. Карьерный коучинг - часть программы по формированию и развитию кадрового резерва, предназначенная для менеджеров 1 уровня.

7.3. Подготовительный этап программы коучинга предусматривает следующие мероприятия:

7.3.1. Формирование списка менеджеров - участников программы коучинга производится менеджером отдела персонала до 15 января.

7.3.2. Менеджер отдела персонала изучает рынок коуч-услуг и формирует предварительный список специалистов до конца января.

7.3.3. Менеджер отдела персонала организует пробные встречи коучей и участников программы.

7.4. Генеральный директор утверждает окончательный список специалистов, представленный менеджером отдела персонала, по согласованию с финансовым директором, до 15 февраля.

7.5. Менеджер отдела персонала составляет расписание коуч-сессий, принимает совместно с участниками сессий решение о времени и месте встреч.

7.6. Менеджеры, принимающие участие в коуч-сессиях, самостоятельно совместно с внешними специалистами корректируют свое расписание, информируя об изменениях менеджера отдела персонала.

7.7. По окончании курса коуч-сессий (продолжительность - до полугода) менеджер отдела персонала проводит анкетирование участников. По его результатам оценивается работа коучей.

7.8. Окончательные итоги подводятся одновременно с годовыми итогами по выполнению индивидуальных планов развития.

7.9. Итоги программы коучинга учитываются при подготовке программы на следующий год.

## **Раздел 8. Распределение обязанностей и ответственности за работу по внедрению системы управления карьерой**

8.1. Генеральный директор Компании или лицо, им уполномоченное:

- осуществляет общее руководство организацией работы по планированию карьеры персонала Компании;



- рассматривает и утверждает списки резерва кадров, индивидуальные планы развития работников Компании, зачисленных в резерв и включенных в программу индивидуального коучинга;

- назначает резервистов на соответствующие вакантные должности;

- участвует в беседах по карьере с руководителями высшего звена Компании.

#### 8.2. Менеджер отдела персонала Компании:

- осуществляет организацию всех работ по управлению карьерой персонала Компании;

- осуществляет контроль за работой по планированию и развитию карьеры персонала в структурных подразделениях;

- участвует в беседах по карьере с работниками Компании;

- составляет и представляет на рассмотрение и утверждение генеральному директору Компании или лицу, им уполномоченному, проекты списков кадрового резерва;

- готовит предложения по совершенствованию управления карьерой;

- информирует генерального директора о выполнении работ по планированию и развитию карьеры персонала Компании.

#### 8.3. Руководитель структурного подразделения Компании:

- участвует в беседах по карьере с сотрудниками своего подразделения;

- готовит предложения по кандидатурам для включения в кадровый резерв;

- согласовывает списки работников, зачисленных в кадровый резерв;

- участвует в формировании плана карьеры подчиненных работников, зачисленных в кадровый резерв;

- участвует в формировании и контролирует выполнение плана индивидуальной подготовки подчиненных работников, зачисленных в кадровый резерв;

- оказывает содействие в реализации плана подготовки и плана карьеры подчиненных.

#### 8.4. Наставник работника:

- участвует в формировании плана развития данного работника;
- контролирует выполнение плана индивидуальной подготовки;
- оказывает содействие работнику Компании в ходе реализации плана развития;
- информирует отдел персонала о выполнении планов развития.

# Карьерограмма менеджера по персоналу



Сроки занятия должности (лет)	Обязанности, уровень квалификации
	Руководство работой отдела; разработка и внедрение кадровой политики компании; составление схем оплаты труда, льгот и компенсаций; определение численности персонала и формирование кадрового резерва; разработка системы внутреннего обучения, адаптации, внутреннего PR; контроль процесса подбора персонала; контроль ведения кадрового делопроизводства; планирование и контроль расходов на персонал. Самостоятельное обучение, лекторская и консультационная деятельность.
7-9	Обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи. осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом. Участие в конференциях, семинарах.
5-7	Предложение различных проектов с целью создания, совершенствования системы управления персоналом.
2-3	Самостоятельное обучение (стажировка).
5	Высшее учебное заведение

## ГЛОССАРИЙ

*Внутриорганизационная карьера* предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Деловая карьера* – это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода

*Должностной рост* - изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

*Карьера* - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

*Карьера вертикальная* - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

*Карьера горизонтальная* - вид карьеры, предполагающий либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной

карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

*Карьерограмма* - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

*Межорганизационная карьера* предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.

*Специализированная карьера* отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.

*Неспециализированная карьера* предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

*Профессиональный рост* - рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

*Ступенчатая карьера* - вид карьеры, совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

*Скрытая (центростремительная) карьера* - вид карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение в ядре, к руководству организацией. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу

работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

*Управление карьерой* - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

*Управление персоналом организации* – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

*Человеческие ресурсы* - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

*Экономическая эффективность* - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.